



Между сопротивлением изменениям и готовностью к ним: библиометрический анализ

БАГРАТИОНИ Константин Амиранович

ORCID: 0000-0002-8864-6476

Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
Москва, Россия

Аннотация. *Цель.* Исследование подходов к сопротивлению изменениям и готовности к изменениям с точки зрения их различия. *Методология и дизайн исследования.* Были сформулированы следующие исследовательские вопросы: 1) какие направления исследования отношения к изменениям существуют в научном дискурсе? и 2) в чём отличие понимания сопротивления от понимания готовности к изменениям в этих работах? Для ответа на сформулированные исследовательские вопросы был проведён библиометрический анализ всех англоязычных статей, опубликованных в журналах первого квартала (Q1) между 1948 и 2022 гг. в категории «Управление, бизнес и бухгалтерия», посвящённых отношению к организационным изменениям. В основу анализа был положен «метод совместного цитирования» с целью сужения выборки из 21162 статей до наиболее значимых 258 статей. В работе использовались анализ совместного цитирования и тематический анализ. *Результаты.* Определены четыре основных направления исследований, связанных с сопротивлением изменениям и готовностью к изменениям: 1) «индивидуально-психологическое» направление, 2) «групповое» направление, 3) «институциональное и стратегическое» направление, 4) «агентское» направление. *Выводы.* Установлено, что сопротивление изменениям и готовность к изменениям имеют разные предпосылки. Подчёркивается различие подходов для работы с сопротивлением изменениям и неготовностью к изменениям. Преодоление сопротивления изменениям реактивно и требует от лидера активного участия в процессе, например, трансформационного поведения, поддержки сотрудников и разрешения конфликтов. Это отличает его от проактивного создания готовности к изменениям, которое может быть ориентировано преимущественно на информирование сотрудников. *Практическая ценность.* Руководство зачастую воспринимает своих подчинённых как единую социальную группу с общими целями, в то время как наличие разных подгрупп требует гораздо более тонкого подхода к управлению изменениями. Необходимо формировать программы, направленные как на преодоление сопротивления, так и на формирование готовности.

Ключевые слова: отношение к изменениям; готовность к изменениям; сопротивление изменениям; организационная психология; лидерство.

Введение

В сегодняшней быстро меняющейся и конкурентной деловой среде организации вынуждены внедрять инновации на постоянной основе, чтобы оставаться успешными в своих отраслях (Teese et al., 1997). Инновациями могут выступать как новые идеи, так и продукты

и процессы или организационные структуры, внедрение которых может существенно повысить производительность организации (Teese et al., 1997; Ven van de, Poole, 2005). Инновации рождаются из различных источников, таких как технологический прогресс или изменение спроса на рынке (Vermeulen, Barkema, 2002; McGrath, Rotchford, 1983). Независимо от их происхождения, инновации неизбежно требуют от организаций внедрения сопровождающих их изменений (Tsoukas, Haridimos, Chia, 2002).

В научной литературе выделяется несколько конструкторов, отражающих разные аспекты отношения к изменениям. Цинизм в отношении изменений рассматривается как специфический вид социальной установки (отношения), когда сотрудники сомневаются в искренности или правдивости намерений руководства (Andersson, 1996). Приверженность изменениям отражает степень, в которой сотрудник готов поддерживать и участвовать в процессе изменений (Herscovitch, Meyer, 2002). Открытость к изменениям указывает на готовность индивида принимать и поддерживать нововведения (Miller, Johnson, Grau, 1994). Принятие изменений связано с активным признанием необходимости изменений (Jones, Jimmieson, Griffiths, 2005), в то время как совладание с изменениями фокусируется на способностях индивида адаптироваться к новым условиям (Folkman, Lazarus, 1985).

Сопrotивление изменениям часто рассматривается как осознанный и активный выбор сотрудников против предложенных изменений, основанный на различных предпосылках и мотивах (Oreg, Vakola, Armenakis, 2011). Это может быть вызвано угрозами статуса, личной власти, несогласием с целями изменений или проблемами в отношениях с руководством (Eisenbach et al., 1999). С другой стороны, готовность к изменениям обычно связана с позитивным восприятием и открытостью к предстоящим изменениям, признанием их необходимости и полезности (Armenakis, Bedeian, 1999). Настоящая статья фокусирует своё внимание на последних двух конструкторах: несмотря на то, что отношение к изменениям является сложным и многогранным явлением, именно сопротивление и готовность являются наиболее фундаментальными и наиболее популярными как среди практиков, так и в существующем научном дискурсе.

Реконструируем эти понятия более детально. «Сопrotивление изменениям» является одним из наиболее освоенных конструкторов в контексте отношения к изменениям. Оно представляет собой реакцию сотрудников на вызванную предстоящими изменениями потенциальную угрозу и может привести к различным негативным последствиям, таким как снижение производительности, увольнение или даже саботаж (Dent, Goldberg, 1999). Причины сопротивления могут возникать на различных уровнях. Так, примерами причин на индивидуальном уровне могут служить страх перед неизвестным, страх потери власти или статуса, а также конфликты и несогласие с содержательной стороной изменений (Mauger, 1996), а примерами организационных — причины, связанные с корпоративной культурой, структурой или лидерством (Bouckenooghe, 2010). «Готовность к изменениям», в отличие от сопротивления, отражает положительное отношение к предстоящим изменениям и включает в себя понимание необходимости изменений, веру в преимущества изменений, а также уверенность в способности успешно адаптироваться к новым условиям (Armenakis, Harris, Mossholder, 1993). Уровень готовности к изменениям может зависеть от многих факторов, таких как, например, предыдущий опыт внедрения изменений, информированность о предстоящих изменениях или вовлеченность в процесс принятия решений (Rafferty, Jimmieson, Armenakis, 2013).

Проблема исследования

В последние годы исследователи всё больше обращают внимание на понятие «готовность к изменениям», рассматривая его как ключевой фактор успешной адаптации к переменам

(Наумцева, 2016; Наумцева, Штроо, 2020; Штроо, 2021). Так, в статье В. А. Штроо указывается на тенденцию переориентации задач управления изменениями от предотвращения и преодоления сопротивления сотрудников к развитию и поддержке психологической готовности к изменениям (Штроо, 2021). В связи с этим возникает вопрос: насколько релевантно изучать именно сопротивление изменениям? Может ли весь спектр отношения¹ сотрудников к изменениям быть описан в терминах той или иной степени готовности?

В своей статье 2019 г., посвящённой анализу различных аспектов готовности к изменениям и сопротивлению, Е. Реповш, М. Дрновшек и Р. Каше отмечают, что готовность к изменениям характеризуется позитивным отношением сотрудников к предстоящим изменениям, что проявляется в их убеждениях, чувствах и намерениях, направленных на поддержку изменений (Armenakis, Harris, Mossholder, 1993; Holt, Armenakis, Feild, Harris, 2007; Repovš et al., 2019). В то же время сопротивление изменениям определяется как негативное отношение сотрудников к изменениям, что проявляется в действиях, направленных на противодействие или саботаж этих изменений (Dent, Goldberg, 1999; Piderit, 2000). Более того, авторы статьи обсуждают возможность того, что сотрудники могут одновременно проявлять и готовность к изменениям, и сопротивление им и приходят к выводу, что важно разграничивать понятия «готовности к изменениям» и «сопротивления изменениям», поскольку каждая из этих концепций имеет свои особенности и механизмы воздействия на успешность изменений (Repovš et al., 2019). Но так ли это? Посредством систематического обзора литературы мы попробуем разобраться в этом вопросе.

Дизайн и выборка исследования

Систематический обзор проводился в несколько этапов. Методология проведения обзора была в целом² согласована с программой «Предпочтительные элементы отчётности для систематических обзоров и метаанализов» (*Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses, PRISMA*), чтобы обеспечить надёжность результатов (Moher et al., 2009). Были определены следующие основные шаги: (1) формулировка исследовательских вопросов, (2) определение соответствующих баз данных и ключевых слов, (3) отбор источников и их анализ, (4) обсуждение результатов.

Были сформулированы следующие исследовательские вопросы.

1. *Какие направления исследования отношения к изменениям существуют в научном дискурсе?*

2. *В чём отличие понимания сопротивления от понимания готовности к изменениям в этих работах?*

Для ответа на сформулированные исследовательские вопросы был проведён библиометрический анализ всех англоязычных статей, опубликованных в журналах первого

1 Чтобы подчеркнуть динамическую природу изучаемого феномена используется термин «отношение». Психологические отношения определяются как особые состояния сознания, которые предшествуют реальному поведению и выражают готовность к этому поведению (в чём выражается мотивационная и поведенческая сторона отношений). Для них характерно сочетание устойчивости (по сравнению с психическими процессами и состояниями) и одновременно изменчивости (по сравнению с психологическими свойствами — чертами личности) (Позняков, 2017).

2 PRISMA включает в себя 27 пунктов, в том числе пункты, касающиеся проведения мета-анализов. В рамках настоящей работы мета-анализ не проводился. Кроме того, хотя PRISMA не указывает на это напрямую, систематические обзоры нередко проводят силами не менее чем двух независимых исследователей по не менее чем двум базам данных, поскольку это улучшает качество обзора и снижает вероятность пропуска потенциально релевантных исследований. Однако прямого или даже косвенного запрета на проведение систематического обзора силами одного исследователя на основе единственной базы данных (в случае настоящего исследования этой базой выступила SCOPUS) в PRISMA и аналогичных руководствах по проведению систематических обзоров не содержится.

квартиля (Q1)³ между 1948 и 2022 годами в категории «Управление, бизнес и бухгалтерия» (*Management, Business & Accounting*) (Small, 1973). В основу анализа был положен «метод совместного цитирования»⁴ с целью сужения выборки из 21162 статей до наиболее значимых 326 статей (см. Рисунок 1).

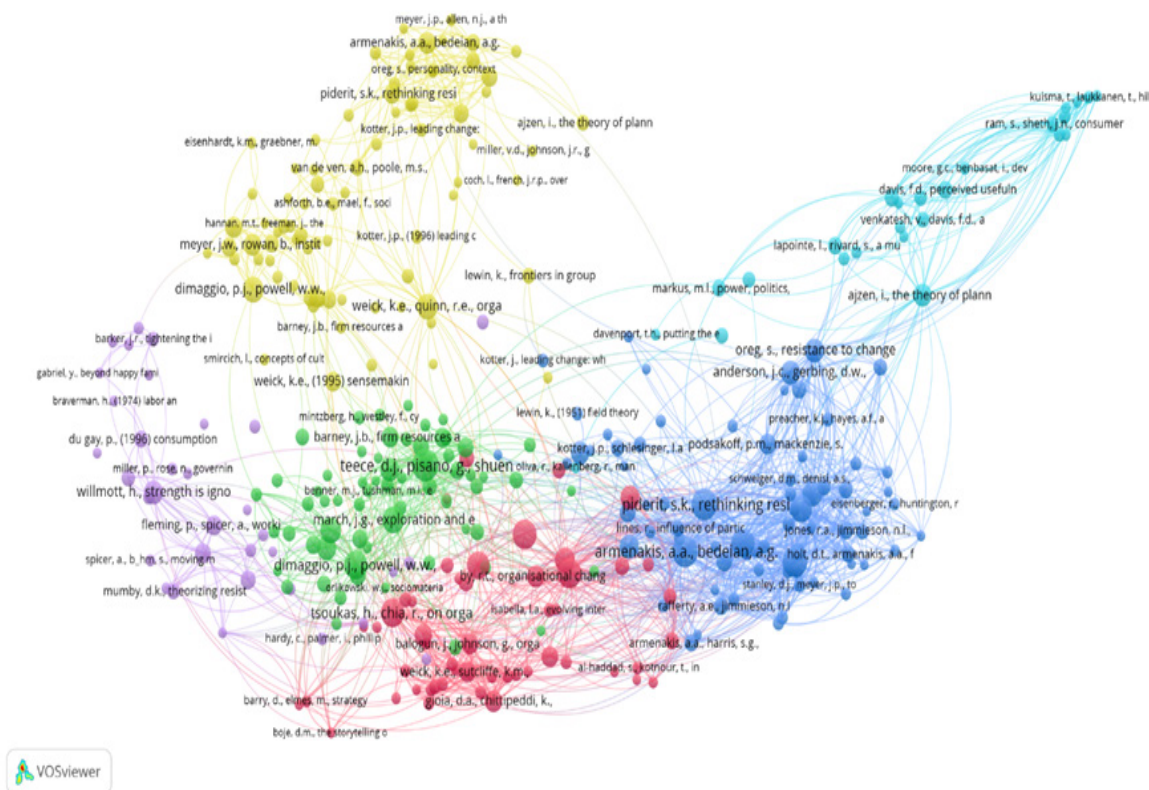


Рисунок 1. Результат анализа совместного цитирования, визуализированный с помощью приложения VOSviewer

Рисунок состоит из: (1) кругов, представляющих элементы анализа (в нашем случае, публикации), (2) связей и (3) расстояний, отражающих отношения между элементами⁵ (Kademaní, Bhanumurthy, Surwase, Sagar, 2011).

Критерии исключения⁶ из выборки включали ситуации, когда, например, название и/или аннотация не соответствовали теме отношения сотрудников к изменениям⁷. В результате такой проверки выборка была сокращена до 285 научных работ.

Затем полнотекстовые версии полученных 285 публикаций были обработаны с использованием алгоритмов обработки естественного языка (*Natural language processing, NLP*) на Python. В результате было получено облако тэгов, визуализирующее значимые предпосылки возникновения того или иного отношения к изменениям (готовности к изменениям или сопротивле-

3 Согласно базе данных научных периодических изданий SCOPUS. основным тегом было слово «изменение» (*change*) и последующие словосочетания: «сопротивление изменениям» (*resistance to change*), «готовность к изменениям» (*change readiness*), «управление изменениями» (*change management*), «организационные изменения» (*organizational change*), «процесс изменений» (*change process*), «приверженность изменениям» (*commitment to change*), «внедрение изменений» (*change implementation*).

4 Минимальное количество цитирований для включения в выборку было 20 (в соответствии с описанными требованиями (см. Eck van, Waltman, 2007).

5 Чем ближе расположены два элемента, тем сильнее их связь.

6 Включая технические причины: невозможность загрузки полнотекстовых файлов, блокировку контента и дублирование источников.

7 В случае возникновения сомнений текст статьи изучался подробно.

ния изменениям, а также факторы, способствующие его преодолению). Тематический анализ⁸ был проведён с использованием Латентного размещения Дирихле (*Latent Dirichlet algorithm, LDA*) для построения модели машинного обучения на основе иерархической байесовской сети. Модель анализировала данные с целью выявления ключевых факторов. Методология второго этапа включает следующие подэтапы: (1) сбор и подготовка данных, включая обработку научных публикаций и извлечение ключевых слов; (2) применение тематического анализа для выделения основных тем текущих исследований в области отношения сотрудников к изменениям; (3) построение модели машинного обучения на основе алгоритма LDA для определения оптимального числа групп и условных вероятностей попадания слова в группу или группы в публикацию; (4) визуализация и интерпретация полученной тематической модели с использованием инструмента LDAvis; (5) определение основных групп и тем исследований на основе анализа выделенных круговых областей и наборов терминов; (6) сопоставление результатов с проведённым анализом совместного цитирования.

Результаты

Параметр нормализации, использованный при анализе совместного цитирования, основан на методе ассоциативной связи, который сравнивает ожидаемое количество совпадений для каждой пары с наблюдаемыми совпадениями, предполагая случайное распределение (Eck van, Waltman, 2007). В результате были выявлены шесть кластеров (см. Рисунок 1).

Красный кластер: стратегическое управление изменениями

Публикации, составляющие красный кластер ($n = 50$), сосредотачивают своё внимание на роли заинтересованных сторон и различных уровней менеджмента в реализации изменений (Kotter, 1995; Pettigrew, Woodman, Cameron, 2001; Tsoukas, Haridimos, Chia, 2002). В этом кластере представлена фундаментальная работа К. Левина «Границы в групповой динамике: концепция, метод и реальность в социальных науках; социальное равновесие и социальные изменения», где был впервые представлен подход «запланированных изменений», заложивший основу для последующих исследований организационных изменений как стратегического процесса (Lewin, 1947; Burnes, 2004). Перспектива красного кластера, подчёркивающая важность понимания рисков и возможностей, связанных с внедрением изменений, фокусируется на вопросах, связанных с разработкой эффективных стратегий внедрения изменений.

Зелёный кластер: динамические возможности и институциональные аспекты

Зелёный кластер ($n = 66$) акцентирует внимание на динамичности процесса изменений и адаптивности организации в период их внедрения (Teese, Pisano, Shuen, 1997; Orlikowski, 1996; Eisenhardt, Martin, 2000). Работы, вошедшие в зелёный кластер, несколько смещают фокус внимания с внутренней среды организации на контекст, окружающий её и оказывающий на неё давление (Pettigrew, 1987). Многие исследования этого кластера могут быть отнесены к институциональному направлению изучения феномена: они изучают роль культуры, властных отношений и политики внедрения изменений (Meyer, Rowan, 1977; Powell, 1990; Oliver, 1991; Orlikowski, 1996; Greenwood, Hinings, 1996), а также динамические возможности⁹ организации (Eisenhardt, Martin, 2000). Таким образом, зелёный кластер образован работами, изучающими институциональные и динамические аспекты изменений в организациях.

8 Тематический анализ — это процесс изучения структуры и содержания текстов для выявления скрытых тем или групп тематик, которые могут быть общими для большого количества документов.

9 Под динамическими возможностями понимается способность организации интегрировать, создавать и реконфигурировать внутренние (процессы, процедуры и методы, а также знания и опыт сотрудников) и внешние (отношения с поставщиками, клиентами, партнёрами и другими заинтересованными сторонами) компетенции, чтобы реагировать на быстро меняющиеся условия.

Синий кластер: личностные аспекты и аспекты отношения¹⁰

Фокус внимания авторов работ, составляющих синий кластер ($n = 74$), сосредоточен на роли индивидуальных личностных характеристик и отношения к изменениям (Wanberg, Banas, 2000; Caldwell, Herold, Fedor, 2004; Stanley, Meyer, Topolnytsky, 2005) в формировании готовности или сопротивления. Целью ряда работ, отнесённых к данному кластеру, была разработка инструментария для оценки готовности к изменениям и уровня сопротивления отдельного сотрудника (Oreg, 2003; Holt, Armenakis, Field, 2007), а также объяснение того, каким образом можно управлять сопротивлением (Oreg, 2003; Armenakis, Harris, 2002; Klein, Sorra, 1996). Именно в этом кластере можно обнаружить фундаментальную работу К. Левина «Теория поля в социальных науках: избранные теоретические статьи», где впервые формулируется тезис о этапах внедрения изменений: размораживание, изменение и замораживание (Левин, 1951). Таким образом устанавливается достаточно сильная (и графически, и по смыслу) связь с красным «кластером».

Помимо группы исследований, акцентирующих внимание на роли личностных особенностей сотрудников, таких как, например, локус контроля, самооценка, самоэффективность (Fedor, Caldwell, Herold, 2006; Stanley et al., 2005; Judge, Thoresen, Pucik, Welbourne, 1999), в синем кластере присутствует также группа работ, изучающих роль отношений (установок) сотрудников в формировании сопротивления или готовности к изменениям (Oreg, 2006; Meyer, Allen, 1991, Reichers et al., 1997).

Голубой кластер: поведенческие аспекты

Центральным элементом голубого кластера ($n = 25$), представляющим собой ответвление от синего кластера, является теория запланированного поведения (Ajzen, 1991), которая устанавливает прямую связь между отношениями, нормами, воспринимаемым поведенческим контролем¹¹, поведенческим намерением и непосредственно поведением. В данном кластере можно встретить работы, адаптирующие¹² теорию запланированного поведения для изучения принятия пользователем информационных технологий (Venkatesh et al., 2003). Кроме того, представлены исследования сопротивления внедрению информационных систем (Lapointe, Rivard, 2005), в том числе на основе модели принятия технологии (Technology acceptance model, см.: Davis, 1989). Связь этих исследований с синим кластером объясняется их опорой на психологические теории и сосредоточенностью на объяснении сопротивления на уровне индивидуального поведения.

Одним из ключевых факторов сопротивления, определённых в этих исследованиях, являются индивидуальные особенности сотрудников (Markus, 1983), а технические недостатки предложенной инновации являются второстепенным фактором сопротивления: меньшая часть этого кластера рассматривает сопротивление потребителей изменениям в конечном продукте (Laukkanen, 2016; Ram, Jagdish, 1989; Kleijnen, Lee, Wetzels, 2009),

10 Западным аналогом теории психологических отношений является теория установок или ABC-теория (ABC-модель), выступавшая фундаментальной основой для изучения установок в течение нескольких десятилетий. Согласно ABC-теории установки состоят из аффективных, поведенческих и когнитивных компонентов. Аффективный компонент (А) представляет собой эмоциональную реакцию человека, поведенческий компонент включает готовность действовать в соответствии со своими убеждениями и мыслями (В), а когнитивный компонент представляет собой убеждения и мысли человека (С). В то же время некоторые исследователи утверждали, что модель ABC чрезмерно упрощает сложность отношений, другие продолжали использовать модель как полезный инструмент для понимания отношений и прогнозирования поведения. Помимо её широкого использования в практике когнитивно-поведенческой терапии, теория оказала влияние на развитие различных моделей отношения и убеждения, таких как модель вероятности сознательной обработки информации (*elaboration likelihood model*) (Petty, Cacioppo, 2012) и теория запланированного поведения (*theory of planned behavior*) (Ajzen, 1991).

11 Насколько человек считает, что он способен осуществить определённое поведение и насколько он контролирует внешние факторы, которые могут влиять на это поведение.

12 В данной работе единая теория принятия и использования технологий (*unified theory of acceptance and use of technology*) синтезируется на основе восьми теорий, включая теорию запланированного поведения.

например сопротивление изменениям в платёжных системах и инновациям в банковской сфере (Szmigina, Foxall, 1998; Kuisma et al., 2007).

Фиолетовый кластер: динамика контроля и власти

Фиолетовый кластер ($n = 32$) включает исследования, изучающие динамику контроля и власти на рабочем месте во время изменений. В этот кластер входят работы, характеризующиеся более глубоким анализом процессов контроля и власти (Thomas, Davies, 2005; Alvesson, Willmott, 2002; Mumby, 2005; Fleming, Spicer, 2003). Статьи обеспечивают значимый вклад в понимание контроля и власти в контексте организационных изменений: диалектический подход сосредотачивает внимание на взаимосвязи контроля и сопротивления сотрудников (Mumby, 2005), другие работы рассматривают регулирование идентичности как форму организационного контроля и исследуют его последствия для поведения сотрудников в рамках организационных изменений (Alvesson, Willmott, 2002), а также анализируют управление культурой в организациях и его связь с контролем и властью (Willmott, 1993). Пожалуй, отдельного внимания достойна работа, рассматривающая ситуацию, когда сотрудники осознанно занимают критическую позицию по отношению к организационным процессам и практикам, сохраняя при этом внешнюю лояльность и выполняя свои должностные обязанности (Fleming, Spicer, 2003). В целом, как и красный и зелёный кластеры, фиолетовый кластер представлен работами, изучающими феномен на организационном уровне.

Жёлтый кластер: «зеркало»

Жёлтый кластер ($n = 38$) дублирует наиболее значимые работы других кластеров. Левая часть всей остальной визуализации (организация в целом, стратегия и контроль) скапливалась в одной, также левой области кластера, а правая часть (личность, отношение и поведение) отразилась на другой, правой стороне кластера. Несмотря на такое дублирование, жёлтый кластер не следует игнорировать, так как он отразил основополагающие работы в области, такие как «Преодоление сопротивления переменам», в которой ключевыми факторами сопротивления изменениям выделяются страх перед неизвестным и потеря контроля ситуации (Coch, French, 1948). Активное вовлечение сотрудников в процесс изменений и участие в принятии решений рассматриваются как способ формирования готовности к изменениям. Кроме того, в жёлтом кластера была отражена работа «Об организационном становлении: переосмысление организационных изменений», в которой авторы отказываются от традиционного представления об изменениях как о планируемых и управляемых процессах и предлагают альтернативный подход к пониманию организационных изменений, рассматривающий их в динамике как постоянный, естественный, всеобъемлющий, неизбежный и непрерывный процесс (Tsoukas, Chia, 2002). Более того, также вошедшая в жёлтый кластер статья «Альтернативные подходы к изучению организационных изменений» обозревает различные теоретические рамки для анализа организационных изменений и связанных с ними факторов и интегрирует различные подходы с целью прояснения роли структуры организации, культуры, лидерства и коммуникаций в преодолении сопротивления изменениям (Ven van de, Poole, 2005).

В результате анализа совместного цитирования было выделено шесть кластеров, каждый из которых охватывает свою специфическую область изучения отношения к изменениям. Красный кластер обобщает стратегические аспекты изменений, акцентируя внимание исследователей на роли высшего менеджмента. Исследования зелёного кластер фокусируется на изучении организационной культуры и её влиянии на процесс изменений. Синий кластер посвящён связи личностных аспектов с отношением к изменениям, подчёркивая роль индивидуальных характеристик в формировании готовности или сопротивле-

ния. Голубой кластер центрировался вокруг поведенческих аспектов, прежде всего теории запланированного поведения. Фиолетовый кластер освещает динамику контроля и власти, в то время как жёлтый кластер, функционируя как «зеркало», дублирует ключевые работы из других кластеров, выявляя базовые принципы и подходы к изучению отношения к организационным изменениям.

Таким образом, на основании анализа совместного цитирования мы получили представление о ключевых направлениях исследований в заявленной области отношения к изменениям. Эти кластеры, начиная от стратегического уровня и заканчивая индивидуальными реакциями на изменения, демонстрируют многогранность и сложность этой области исследований. Однако, чтобы ещё глубже понять, как теоретические подходы и концепции переплетаются и взаимодействуют между собой, необходим более детализированный анализ.

Для дальнейшего анализа теоретических подходов в области отношения к изменениям, а также изучения ключевых направлений исследований, был применен тематический анализ. Тематический анализ может выявить ключевые темы, концепции и взаимосвязи, которые могли бы быть упущены или недостаточно освещены в более крупномасштабном анализе совместного цитирования. Преимуществом этого метода является возможность идентификации пересечений между различными теоретическими подходами и концепциями. Метод позволит более точно определить направления исследований, чтобы впоследствии сравнить понимание феноменов готовности и сопротивления изменениям. Результаты тематического анализа представлены в Таблице 1. Это позволило перейти к описанию основных результатов тематического анализа.

Таблица 1. Наборы терминов, описывающих группы

Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4
личность	обсуждение	структура	договор
психологический	предпринимать	дивизиональный	главный
вносить вклад	готовность	требование	согласие
неудача	команда	направление	жизнь
сотрудник	межличностный	культура	соответствующий аспект
внутренний мир	влиять	эмерджентный	отдел
желание	заставлять	причина	цель
возраст	позволять	постепенный	необходимость
карьера	общий вектор	открытость	адаптивность
поддерживать	принимать действие	неофициальный	общность
умение	организовывать	неудача	баланс
выгода	спровоцировать	инкрементальный	базис

Обсуждение результатов

Группа 1. «Индивидуально-психологическое» направление

Доля первой группы в тематической модели составила около 48%. Работы, вошедшие в эту группу, фокусируются на причинах, связанных с индивидуальными психологическими характеристиками, такими как личностные черты и установки (Herold et al., 2007; Stanley et

al., 2005; Judge et al., 1999; Oreg, 2006; Meyer, Allen, 1991; Reichers et al., 1997). В публикациях, вошедших в первую группу, указывается на то, что, в подавляющем большинстве, сотрудники стремятся к комфорту — понятной и знакомой ситуации, а мысли о предстоящих изменениях внушают тревогу и вызывают страх и отчуждение, впоследствии превращаясь в полноценный барьер для попыток преодоления сопротивления изменениям со стороны руководства (Rosenberg, Mosca, 2011). Исследователи выявляют личностные предпосылки (самооценка, самоэффективность и другие) и отношения, напрямую влияющие на сопротивление изменениям (Oreg, 2006; Meyer, Allen, 1991; Reichers et al., 1997). К другим индивидуальным факторам, влияющим на отношение к изменениям, относятся демографические характеристики, такие как возраст, пол, квалификация и образование, угроза личной власти, отношение (доверие) к руководству, отношение к сложности освоения новых технологий, а также расхождение интересов индивида и организации (Barker, 1993; Bennebroek et al., 2003; Davis, 1989; Eby et al., 2000; Kotter, Schlesinger, 1979; Mumby, 2005; Venkatesh et al., 2003),

Таким образом, первая группа является особенно значимой и занимает почти половину всего объёма тематической модели. В большом количестве работ этой группы центральную роль в рамках реакции сотрудников на изменения отводится индивидуально-психологическим характеристикам, внимание акцентируется на внутренних барьерах и мотивах, которые могут как способствовать сопротивлению изменениям, так и создавать условия для готовности к ним. Согласно такому подходу, сопротивление преимущественно обусловлено личностными характеристиками, которые напрямую влияют на восприятие изменений и реакцию на них, такими как самооценка и самоэффективность, а причины сопротивления связываются с тревогой из-за необходимости выхода из зоны комфорта, с избеганием неопределённости (Meyer, Allen, 1991; Oreg, 2006; Reichers et al., 1997; Rosenberg, Mosca, 2011). В то же время в работах первой группы сопротивление изменениям связывается с личностными предпосылками и предрасположенностью к определённой реакции на изменения, готовность к изменениям больше ассоциируется с восприятием изменений каждым отдельным сотрудником и степенью его информированностью относительно этих изменений (Kotter, Schlesinger, 1979; Meyer, Allen, 1991; Eby et al., 2000; Oreg, 2006; Reichers et al., 1997).

Группа 2. «Групповое» направление

Вторая группа охватывает 22,5% тематической модели и справедливо подчёркивает важность групповой динамики, команды и межличностных отношений в формировании и изменении отношения к переменам (Armenakis, Harris, 2002; Bordia et al., 2004; Kotter, 1995). Взаимодействие внутри группы напрямую влияет на осведомлённость участников о предстоящих изменениях, что может способствовать формированию готовности, а групповая динамика является одним из основных факторов, влияющих на успешность организационных изменений, поскольку группа индивидов может организовать как сильную поддержку внедрению изменений, так и стать основным барьером (Armenakis, Harris, 2002; Bordia et al., 2004; Kotter, 1995; Piderit, 2000).

Одной из причин сопротивления может быть установление тесных связей внутри групп, которые могут привести к действиям в интересах группы из-за страха потерять взаимодействие с коллегами (Rafferty et al., 2013). При директивном «сверху — вниз» (*top-down*) внедрении изменений наблюдается растущая роль авторитета отдельных лиц, а сопротивление изменениям может основываться на мнении авторитетного участника, так же, как и в случае давления группы (Higgs, Rowland, 2005; Eisenbach et al., 1999). Однако групповое мышление и групповые нормы могут служить и двигателем в поддержку изменений, но только в том случае, если сформированное видение соответствует характеру инновации. В противном случае компания также рискует столкнуться с сопротивлением (Rafferty et al., 2013).

В центре внимания второй группы находится взаимосвязь групповой динамики и межличностных отношений в контексте организационных изменений. Сопrotивление изменениям в этой группе проявляется, прежде всего, через групповую динамику: тесные связи внутри групп могут привести к действиям, направленным против организационных изменений из страха потери этих связей (Rafferty et al., 2013)¹³. Сопrotивление также может возникать из-за авторитетных участников в группе, когда эти участники противостоят изменениям (Higgs, Rowland, 2005; Eisenbach et al., 1999)¹⁴.

Ключевую роль в формировании готовности к изменениям на групповом уровне играют нормы и ценности (Armenakis, Harris, 2002; Bordia et al., 2004). Степень соответствия изменений ценностям и нормам организации может служить либо стимулом, либо барьером для их реализации, влияя на отношение к изменениям на индивидуальном уровне (Piderit, 2000; Rafferty et al., 2013). Согласно работам второй группы, для повышения уровня готовности к изменениям необходимо не только предоставлять понятную сотрудникам информацию о предстоящих изменениях, но и принимать меры, способствующие усилению межличностного доверия сотрудников в целом и их доверия к руководству в частности (Armenakis, Harris, 2002; Bordia et al., 2004; Kotter, 1995).

Группа 3. «Институциональное и стратегическое» направление

Общий охват данной группы среди генеральной совокупности — 16,8%. Третья группа сосредотачивается на отношении к изменениям на организационном уровне: подчёркивается важность согласования организационных изменений со стратегией развития компании (Burns, 2004). Когда о планируемых организационных изменениях сотрудники узнают только задним числом, проявляется негативная сторона неформального общения (слухи, порождающие тревогу и страх перед изменениями) (Maurer, 2010; DiFonzo et al., 1994; Rosenberg, Mosca, 2011). Причём негативный прошлый опыт внедрения изменений может отрицательно сказаться на внедрении текущих изменений: проваленные или незавершенные изменения вызывают у сотрудников цинизм в отношении действий руководства в настоящем моменте и будущих изменений в целом (Pettigrew, 2001; Tsoukas et al., 2002). В противовес этому политика «маленьких шажков», постоянных инкрементных изменений, позволяющих организации постоянно адаптироваться, может повышать уровень готовности к изменениям через сопряжения долгосрочных системных планов-стратегий с «быстрыми победами» (Kotter, 1995; Burnes, 2011).

С другой стороны, третья группа перемещает фокус внимания и на внешнюю среду: именно в третьей группе сконцентрировано много работ, посвящённых институциональной теории, а также сопротивлению, как форме ответа¹⁵ на институциональное давление (Greenwood, Hinings, 1996; Meyer, Rowan 1977; Oliver, 1991). Контекст и причина изменения также могут повлиять на принятие или непринятие конкретной инновации (Rosenberg, Mosca, 2011).

Фокус третьей группы на организационном уровне выражается и в том, как она наглядно иллюстрирует важность организационной структуры, как фактора способности компании к изменениям: структурные характеристики (централизация или децентрализация, иерархия, размер) напрямую влияют на результативность процесса внедрения изменений и уровень сопротивления (Mintzberg, Westley, 1992; DiMaggio, Powell, 1983; Orlikowski, 1996). Другими важными идеями третьей группы являются важность присутствия ответственного лица

13 С примерами можно ознакомиться в (Bagrationi, Thurner, Gordienko, 2021).

14 С примером можно ознакомиться в (Aksiutin et al., 2022).

15 Частными случаями таких ответов, согласно К. Оливер, являются: покорность, компромисс, избегание, отказ и манипуляция (Oliver, 1991).

(Isabella, 1990; Gioia, Chittipeddi, 1991), контролирующего процесс внедрения изменений (наличие которого способствует повышению уровня готовности к изменениям и оперативному выявлению проблем с текущей политикой внедрения изменений), а также значимая роль организационной культуры, а именно соответствия изменений ценностям и нормам организации (Huber et al., 1993)¹⁶.

В работах третьей группы, сопротивление изменениям, как правило, рассматривается как умышленное действие со стороны сотрудников — это в той или иной степени активное выражение несогласия с предложенными изменениями, часто основанное на прошлом опыте или слухах (DiFonzo et al., 1994; DiMaggio, Powell, 1983; Maurer, 2010; Mintzberg, Westley, 1992; Orlikowski, 1996; Rosenberg, Mosca, 2011; Pettigrew, 2001; Tsoukas et al., 2002). Например, в рамках работы К. Оливер сопротивление изменениям проявляется в форме ответа на институциональное давление (Oliver, 1991). В таких случаях сотрудники организации осознанно сопротивляются изменениям, опираясь на свои взгляды, убеждения или представления о том, как должна функционировать организация.

Неготовность к изменениям, согласно работам, вошедшим в третью группу, больше связана с отсутствием знаний или способности к адаптации к новым обстоятельствам. Это скорее пассивное состояние, когда сотрудники могут не оказывать выраженного противодействия изменениям, но по тем или иным причинам чувствуют, что в данный момент они не в состоянии или не готовы их принять (Kotter, 1995; Burnes, 2011). Исследования, сосредоточенные на готовности к изменениям, предполагают разработку подходов, направленных на повышение уровня готовности к изменениям сотрудников и организации в целом (Rosenberg, Mosca, 2011; Maurer, 2010). Это означает, что сопротивление изменениям и готовность к изменениям имеют разные предпосылки.

Группа 4. «Агентское» направление

Последняя группа рассматривает роль отдельных агентов — активных заинтересованных сторон — в формировании отношения сотрудников к изменениям. Группа охватывает 12,7% тематической модели и связывает роли отдельных акторов с их возможностями в снижении уровня сопротивления или в формировании готовности к изменениям. Ключевыми тут являются понятия «нарратив» и «смыслотворчество» в компании: как именно агенты повествуют об изменениях, как именно транслируются смыслы (Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005; Isabella, 1990). Отмечается, что успешность изменения опосредована достижением скорее консенсуса (согласия), нежели директивным подходом (Gioia, Chittipeddi, 1991). Рассматриваются отдельные условия успешности агентов изменений, такие как высокий социальный статус актора (как необходимое условие для его эффективности в роли агента изменений, обеспечение сотрудников необходимыми ресурсами и возможностью приобретения необходимых навыков, оказание поддержки со стороны непосредственного и высшего руководства, которая будет способствовать восприятию изменений как справедливых (Eby et al., 2000; Higgs, Rowland, 2005; Eisenbach et al., 1999; Rosenberg, Mosca, 2011).

Таким образом, работы, вошедшие в четвёртую группу, подчёркивают, насколько роль индивидуальных агентов в процессе внедрения изменений является критически важной для формирования положительного отношения сотрудников к этим изменениям: нарративы, посредством которых агенты передают информацию о изменениях, могут как формировать готовность, так и провоцировать сопротивление сотрудников (Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005;

¹⁶ Отдельно хотелось бы отметить некоторое пересечение выделенных в рамках первых трех групп направлений с факторами сопротивления, выделенными другими исследователями, например с трёхуровневой системой факторов сопротивления, выделенной Г. Мкртычаном и О. Исаевой (Мкртычан, Исаева, 2015).

Isabella, 1990). Когда агенты изменений с высоким социальным статусом грамотно ведут коммуникативную работу с сотрудниками и поддерживают их на пути освоения, их готовность к изменениям возрастает (Higgs, Rowland 2005; Rosenberg, Mosca, 2011; Eby et al., 2000). В отсутствие такой работы, особенно если изменения воспринимаются как навязанные или несправедливые, уровень готовности может снижаться. В то же время сопротивление зачастую является осознанным выбором, отсутствие готовности чаще связано с непониманием того, как адаптироваться к новой ситуации. Эффективные агенты изменений умеют различать эти два явления и адаптировать свои стратегии в соответствии с ними.

Сопротивление изменениям в данном контексте может быть обусловлено действиями конкретных акторов, например, сотрудников с высоким социальным статусом, которые сознательно препятствуют изменениям, опасаясь потери своего статуса или полномочий/привилегий. В то же время, успешность изменений может зависеть от способности агентов посредством трансформационного поведения сформировать подходящий нарратив, путем которого изменения будут восприниматься сотрудниками компании в менее негативном ключе (Markus, 1983; Huy, 2002; Nadler, Tushman, 1990; Kanter, 1992; Armenakis, Bedeian, 1999; Burnes, Jackson, 2011).

Готовность к изменениям, в рамках агентского подхода, может быть повышена за счёт действий отдельных акторов, обеспечивающих сотрудникам необходимую поддержку для приобретения новых навыков. Исследования, сосредоточенные на готовности к изменениям, предполагают разработку подходов, направленных на формирование положительного отношения к изменениям среди сотрудников и организации в целом (Teese et al., 1997; Senior, 2002; Luecke, 2003; DeCelles et al., 2013; Vermeulen, Barkema, 2002; McGrath, Rotchford, 1983; Burke, Litwin, 1992; Lapointe, Rivard, 2005; Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005; Isabella, 1990; Neuveld van de, Demerouti, Bakker, 2014; Dutton, Dukerich, 1991; Lewin, 1947; Coch, French, 1948; Bamford, Forrester, 2003; Ajzen, 1991).

Заключение

Организационные изменения традиционно находились в фокусе внимания исследователей и практиков в области менеджмента и организационной психологии, при этом особое место в дискурсе отводилось вопросам, связанным с тем, как подготовить сотрудников к предстоящим изменениям и преодолеть их сопротивление (Burnes, Jackson, 2011; Kotter, 1995; Lewin, 1947; Coch, French, 1948). С конца XX века, «сопротивление» и «готовность к изменениям» стали ключевыми понятиями в научно-практическом управленческом дискурсе, олицетворяя разное отношение к процессу изменений. Целью настоящего исследования являлась попытка очертить границы этих конструктов.

Так, сопротивление чаще всего связано с рядом социально-психологических факторов, таких как страх перед неизвестным, предвзятость на основе прошлого опыта или влияние социального окружения и выражается в активном несогласии с предложенными изменениями (Maurer, 2010; DiFonzo et al., 1994). Готовность же выступает в качестве показателя понимания смысла изменений, поддержки и участия со стороны руководства и их агентов в процессе изменений, которые организации стремятся внедрить (Teese et al., 1997; Senior, 2002). С этих позиций неготовность скорее связана с недостатком или отсутствием знаний и условий для успешной адаптации к новым обстоятельствам (Kotter, 1995; Burnes, 2011). Таким образом, сопротивление изменениям и готовность к изменениям имеют разные предпосылки и мотивы, что требует применения разных подходов к их изучению и преодолению

(Oreg, 2006; Meyer, Allen, 1991; Reichers et al., 1997; Eby et al., 2000; Kotter, Schlesinger, 1979; Piderit, 2000; Higgs, Rowland, 2005; Eisenbach et al., 1999; Armenakis, Harris, 2002; Bordia et al., 2004; Kotter, 1995).

С середины XX века сопротивлению персонала, которое часто рассматривается как осознанный выбор сотрудников, отводится роль основного препятствия для успешной реализации организационных изменений (Coch, French, 1948; Lewin, 1947), а методы, направленные на его преодоление, зачастую базируются на реактивном подходе, предполагающем преимущественно реагирование на уже сложившиеся обстоятельства. Цель таких интервенций — устранять опасения, которые могут служить источниками сопротивления — в том числе связанные с предыдущим опытом, существующими стереотипами, с социальным давлением и так далее (Bamford, Forrester, 2003; Markus, 1983). Для преодоления сопротивления изменениям, руководство должно, с одной стороны, учитывать как воспринимаемые угрозы для статуса и социального капитала сотрудников (в том числе «блата» сотрудников, см.: Багратиони, Волков, 2022), обуславливающие несогласие с целями изменений, так и проблемы в отношениях с руководством у отдельных сотрудников, с другой стороны, активно управлять процессом изменений, реализуя стиль, ориентированный на изменения, например, трансформационное поведение (Piderit, 2000; Higgs, Rowland, 2005; Eisenbach et al., 1999).

В отличие от методов в рамках реактивного подхода к преодолению сопротивления, формирование готовности к изменениям требует методов, реализуемых в проактивном подходе. Такие методы также могут включать в себя тактики убеждения, например: предоставление дополнительной информации о преимуществах изменений или демонстрация успешных примеров адаптации других организаций (Ajzen, 1991; Armenakis, Bedeian, 1999). Однако, методы формирования готовности к изменениям направлены не на трансформацию уже устоявшихся позиций отдельных сопротивляющихся, а на создание условий для вовлечения широкого круга сотрудников в процесс изменений за счёт обеспечения их необходимой поддержкой, за счёт обучения новым навыкам и компетенциям (Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005; Isabella, 1990). Они также могут включать создание положительного нарратива о предстоящих изменениях, использование механизмов обратной связи для учёта мнения сотрудников и активное привлечение лидеров различных уровней для продвижения изменений (Нуу, 2002; Kanter, 1992). Таким образом, ключевая разница между двумя подходами заключается в том, что если методы преодоления сопротивления предполагают реагирование на уже существующие проблемы, то методы создания готовности предполагают формирование благоприятных условий для успешного внедрения изменений.

Руководство зачастую воспринимает своих подчинённых как единую социальную группу с общими целями, в то время как наличие разных подгрупп требует гораздо более тонкого подхода к управлению изменениями (Collins, 1998). Необходимо формировать программы, направленные как на преодоление сопротивления, так и на формирование готовности. Специфика стратегий, предназначенных для смягчения или нейтрализации сопротивления, подразумевает, например, включение в такие программы активного лидерства агентов изменений, способных сформировать привлекательное для сотрудников видение будущего компании после внедрения изменений (Coch, French, 1948; Rafferty, Simons, 2006; Bouckenooghe et al., 2008; Bagrationi, Thurner, 2020): им необходимо активно коммуницировать с сотрудниками, выяснять их опасения и страхи, а также предоставлять им информацию о причинах, целях и выгодах предлагаемых изменений. Для достижения этой цели агенты изменений не только должны продемонстрировать свою приверженность изменениям и попытаться стать ролевой моделью (Higgs, Rowland, 2005), но и использовать индивидуальный подход к сотрудникам, проявляющим высокий уровень сопротивления, чтобы учесть в коммуникативной работе их опасения, мотивы и потребности (Eisenbach et al., 1999).

В рамках стратегий, направленных на формирование готовности к изменениям, предполагается акцент на прозрачности и ясности коммуникаций, обучении и развитии сотрудников, а также поддержке со стороны руководства на всех этапах процесса внедрения изменений (Teese et al., 1997; Senior, 2002). Такие стратегии могут предполагать разнообразные обучающие курсы, мастер-классы и воркшопы, направленные на повышение уровня информированности сотрудников об изменениях и их пользе для организации (Armenakis, Bedeian, 1999; Bamford, Forrester, 2003). Совмещение этих стратегий направлено на формирование синергетического эффекта, облегчающего процесс внедрения изменений и минимизирующего потенциальные риски, связанные с сопротивлением и неготовностью сотрудников.

На основе проведённого анализа можно предложить несколько направлений для будущих исследований. Во-первых, это изучение роли индивидуальных агентов в процессе изменений. Во-вторых, поскольку подавляющее большинство исследований фокусировались на статическом понимании изучаемых конструктов, будущие исследования могут переместить фокус внимания исследователей и практиков на то, как сопротивление и готовность к изменениям эволюционируют с течением времени в различных контекстах. И, наконец, необходимо продолжать анализ как лучших, так и неудачных практик управления изменениями с целью выявления ключевых факторов успеха.

Благодарности

Автор выражает благодарность Марии Владимировне Соловьёвой за помощь в подготовке и анализе данных.

Литература

- Багратиони, К. А., Волков, О. С. (2022). Сопротивление цифровой трансформации в логистической компании: роль неформальных связей менеджеров среднего звена. *Организационная психология*, 12(2), 95–111.
- Мкртычян, Г. А., Исаева, О. М. (2015). Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен. *Организационная психология*, 5(1), 22–33.
- Наумцева, Е. А. (2016). Психологическая готовность к организационным изменениям: подходы, понятия, методики. *Организационная психология*, 6(2), 55–74.
- Наумцева, Е. А., Штроо, В. А. (2020). Психологическая готовность к организационным изменениям и ее социально-психологические предикторы. *Социальная психология и общество*, 11(4), 151–164.
- Штроо, В. А. (2021). Отношение сотрудников к организационным изменениям: сопротивление vs готовность. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, (2), 142–177.
- Позняков, В. П. (2017). Психологические отношения человека: современное состояние исследований и перспективы развития концепции. *Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология*, 2(2), 6–30.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Aksiutin, A., Bagrationi, K., Morozov, M., Trochin, I. (2022). Non-formal social ties as threat to the implementation of innovations. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*, 17(1), 1–7.
- Alvesson, M., Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644.

- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395–1418.
- Armenakis, A. A., Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Bagratioti, K., Thurner, T. (2020). Using the future time perspective to analyse resistance to, and readiness for, change. *Employee Relations*, 42(1), 262–279.
- Bagratioti, K., Thurner, T. W., Gordienko, O. (2021). Resistance to digital transformation and the destruction of social capital. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE* (47–53).
- Bamford, D. R., Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546–564.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J. (2003). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., Broeck van den, H. (2008). Organizational change questionnaire — Climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 218(3), 153–170.
- Bouckenooghe, D., M. Schwarz, G., Minbashian, A. (2014). Herscovitch and Meyer's Three-Component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 578–595.
- Bouckenooghe, D., Schwarz, G. M., Kanar, A., Sanders, K. (2021). Revisiting research on attitudes toward organizational change: Bibliometric analysis and content facet analysis. *Journal of Business Research*, 135, 137–148.
- Burke, W. W., Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change*. Prentice Hall.
- Burnes, B., Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133–162.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.
- Coch, L., French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512–532.
- Collins, D. (1998). *Organizational Change*. Routledge, London.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319.
- DeCelles, K. A., Tesluk, P. E., Taxman, F. S. (2013). A field investigation of multilevel cynicism toward change. *Organization Science*, 24(1), 154–171.

- Dent, E. B., Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- DiFonzo, N., Bordia, P., Rosnow, R. L. (1994). Reining in rumors. *Organizational Dynamics*, 23(1), 47-62.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees’ reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Eck van, N. J., Waltman, L. (2007). VOS: A new method for visualizing similarities between objects. In H.-J. Lenz, R. Decker (Eds.), *Advances in Data Analysis: Proceedings of the 30th Annual Conference of the German Classification Society* (299-306). Springer.
- Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Erwin, D. G., Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel psychology*, 59(1), 1-29.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. Psychology Press.
- Fleming, P., Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157-179.
- Folkman, S., Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150-170.
- Ford, J. D., Ford, L. W., D’Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Garfield, E., Malin, M., Small, H. (1978). Citation data as science indicators. In Y. Elkana, J. Lederberg, R. K. Merten, A. Thackray, H. Zuckerman (Eds.), *The advent of science indicators* (179-207). New York: Wiley.
- Gioia, D. A., Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Greenwood, R., Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Herscovitch, L., Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Heuvel van den, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. (2013). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 23(6), 847-858.
- Higgs, M., Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.

- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7–41.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of applied psychology*, 84(1), 107–122.
- Kademani, B., Bhanumurthy, K., Surwase, G., Sagar, A. (2011). Co-citation analysis: an overview. *Beyond Librarianship Creativity Innovation and Discovery*, 1, 178-195.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change*. New York: The Free Press.
- Kleijnen, M., Lee, N., Wetzels, M. (2009). An exploration of consumer resistance to innovation and its antecedents. *Journal of Economic Psychology*, 30(3), 344–357.
- Klein, K. J., Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055–1080.
- Knights, D., Willmott, H. (1989). Power and subjectivity at work: from degradation to subjugation in social relations. *Sociology*, 23(4), 535–558.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 42–48.
- Kotter, J. P., Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2).
- Kuisma, T., Laukkanen, T., Hiltunen, M. (2007). Mapping the reasons for resistance to Internet banking: A means-end approach. *International Journal of Information Management*, 27(2), 75–85.
- Lapointe, L., Rivard S. A. (2005). A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS Quarterly*, 29(3), 461.
- Laukkanen, T. (2016). Consumer adoption versus rejection decisions in seemingly similar service innovations: The case of the Internet and mobile banking. *Journal of Business Research*, 69(7), 2432–2439.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5–41.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright). New York: Harper & Row.
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Markus, M. L. (1983). Power, politics, and MIS implementation. *Communications of the ACM*, 26(6), 430–444.
- Maurer, I. (2010). How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. *International Journal of Project Management*, 28(7), 629–637.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *Journal for Quality & Participation*, 19(3), 56.
- McGrath, J. E., Rotchford, N. L. (1983). Time and behavior in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 5, 57–101.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Miller, C., Glick, W., Huber, G. (1993). The impact of upper-echelon diversity on organizational performance. In G. P. Huber, W. H. Glick (Eds.), *Organizational Change and Redesign* (76–214). Oxford University Press.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80.
- Mintzberg, H., Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 39–59.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., PRISMA Group*, T. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264–269.
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing resistance in organization studies. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19–44.
- Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77–97.
- Nees, J., 2022. *VOSviewer Manual*. Date Views 15.05.2022 www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.18.pdf.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65–86.
- Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461–524.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63–92.
- Osareh, F. (1996). Bibliometrics, citation analysis and co-citation analysis: A review of literature I. *Libri*, 46(3).
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T. (2012). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. Springer Science & Business Media.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
- Post, C., Sarala, R., Gatrell, C., Prescott, J. E. (2020). Advancing theory with review articles. *Journal of Management Studies*, 57(2), 351–376.
- Price, D. O., Lewin, K., Cartwright, D. (1951). Field theory in social science: selected theoretical papers. *American Sociological Review*, 16(3), 404.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
- Rafferty, A. E., Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325–350.

- Ram, S., Sheth, J. N. (1989). Consumer resistance to innovations: the marketing problem and its solutions. *Journal of Consumer Marketing*, 6(2), 5–14.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 48–59.
- Repovš, E., Drnovšek, M., Kaše, R. (2019). Change ready, resistant, or both? Exploring the concepts of individual change readiness and resistance to organizational change. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 21(2), 309–343.
- Rosenberg, S., Mosca, J. (2011). Breaking down the barriers to organizational change. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(3), 139–146.
- Schweiger, D. M., Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110–135.
- Senior, B. (2002). *Organisational Change*, (2nd Edition). London: Prentice Hall
- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265–269.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429–459.
- Szmigin, I., Foxall, G. (1998). Three forms of innovation resistance: the case of retail payment methods. *Technovation*, 18(6–7), 459–468.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thomas, R., Davies, A. (2005). Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. *Organization Studies*, 26(5), 683–706.
- Tsoukas, H., Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567–582.
- Ven van de, A. H., Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377–1404.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Vermeulen, F., Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637–653.
- Wanberg, C. R., Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 85(1), 132–142.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409–421.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of management studies*, 30(4), 515–552.

Поступила 10.05.2023



Between «resistance to» and «readiness for» change: A bibliometric study

Konstantin BAGRATIONI

ORCID: 0000-0002-8864-6476

Graduate School of Business, HSE University, Moscow, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* To investigate the approaches to resistance to change and readiness for change, focusing on their distinctions. *Methodology and study design.* Bibliometric analysis of publications related to attitudes toward organizational changes from 1948 to 2022, identifying the main research directions and their key aspects, comparing concepts and approaches, and revealing the main differences between overcoming resistance and fostering readiness for change. The study utilized co-citation analysis and thematic analysis. *Findings.* Four main research streams related to resistance to change and readiness for change were identified: 1) “individual-psychological” stream, 2) “group” stream, 3) “institutional and strategic” stream, and 4) “agency” stream. It was found that resistance to change and readiness for change have different prerequisites. *Conclusions and implications for practice.* The study highlights the differences in approaches to dealing with resistance to change and unpreparedness for change. Overcoming resistance to change is reactive and requires active involvement from the leader, for example, demonstrating transformational behavior, supporting employees, and resolving conflicts. This sets it apart from the proactive creation of readiness for change, which can primarily focus on informing employees.

Keywords: attitude towards change; readiness for change; resistance to change; organizational psychology; leadership.

References

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Aksiutin, A., Bagrationi, K., Morozov, M., Trochin, I. (2022). Non-formal social ties as threat to the implementation of innovations. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*, 17(1), 1–7.
- Alvesson, M., Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395–1418.
- Armenakis, A. A., Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.

- Armenakis, A. A., Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Bagratiioni, K. A., Volkov, O. S. (2022). Soprotivleniye tsifrovoy transformatsii v logisticheskoy kompanii: rol' neformal'nykh svyazey menedzherov srednego zvena [Resistance to digital transformation in a logistics company: the role of informal connections among middle managers]. *Organizational Psychology*, 12(2), 95–111. (in Russian)
- Bagratiioni, K., Thurner, T. (2020). Using the future time perspective to analyse resistance to, and readiness for, change. *Employee Relations*, 42(1), 262–279.
- Bagratiioni, K., Thurner, T. W., Gordienko, O. (2021). Resistance to digital transformation and the destruction of social capital. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE* (47–53).
- Bamford, D. R., Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546–564.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J. (2003). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., Broeck van den, H. (2008). Organizational change questionnaire — Climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 218(3), 153–170.
- Bouckenooghe, D., M. Schwarz, G., Minbashian, A. (2014). Herscovitch and Meyer's Three-Component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 578–595.
- Bouckenooghe, D., Schwarz, G. M., Kanar, A., Sanders, K. (2021). Revisiting research on attitudes toward organizational change: Bibliometric analysis and content facet analysis. *Journal of Business Research*, 135, 137–148.
- Burke, W. W., Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change*. Prentice Hall.
- Burnes, B., Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133–162.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.
- Coch, L., French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512–532.
- Collins, D. (1998). *Organizational Change*. Routledge, London.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319.
- DeCelles, K. A., Tesluk, P. E., Taxman, F. S. (2013). A field investigation of multilevel cynicism toward change. *Organization Science*, 24(1), 154–171.

- Dent, E. B., Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- DiFonzo, N., Bordia, P., Rosnow, R. L. (1994). Reining in rumors. *Organizational Dynamics*, 23(1), 47-62.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees’ reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Eck van, N. J., Waltman, L. (2007). VOS: A new method for visualizing similarities between objects. In H.-J. Lenz, R. Decker (Eds.), *Advances in Data Analysis: Proceedings of the 30th Annual Conference of the German Classification Society* (299-306). Springer.
- Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Erwin, D. G., Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel psychology*, 59(1), 1-29.
- Fishbein, M., Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. Psychology Press.
- Fleming, P., Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157-179.
- Folkman, S., Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150-170.
- Ford, J. D., Ford, L. W., D’Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Garfield, E., Malin, M., Small, H. (1978). Citation data as science indicators. In Y. Elkana, J. Lederberg, R. K. Merten, A. Thackray, H. Zuckerman (Eds.), *The advent of science indicators* (179-207). New York: Wiley.
- Gioia, D. A., Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Greenwood, R., Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Herscovitch, L., Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Heuvel van den, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. (2013). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 23(6), 847-858.
- Higgs, M., Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-151.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.

- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7–41.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of applied psychology*, 84(1), 107–122.
- Kademani, B., Bhanumurthy, K., Surwase, G., Sagar, A. (2011). Co-citation analysis: an overview. *Beyond Librarianship Creativity Innovation and Discovery*, 1, 178-195.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change*. New York: The Free Press.
- Kleijnen, M., Lee, N., Wetzels, M. (2009). An exploration of consumer resistance to innovation and its antecedents. *Journal of Economic Psychology*, 30(3), 344–357.
- Klein, K. J., Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055–1080.
- Knights, D., Willmott, H. (1989). Power and subjectivity at work: from degradation to subjugation in social relations. *Sociology*, 23(4), 535–558.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 42–48.
- Kotter, J. P., Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2).
- Kuisma, T., Laukkanen, T., Hiltunen, M. (2007). Mapping the reasons for resistance to Internet banking: A means-end approach. *International Journal of Information Management*, 27(2), 75–85.
- Lapointe, L., Rivard S. A. (2005). A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS Quarterly*, 29(3), 461.
- Laukkanen, T. (2016). Consumer adoption versus rejection decisions in seemingly similar service innovations: The case of the Internet and mobile banking. *Journal of Business Research*, 69(7), 2432–2439.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5–41.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright). New York: Harper & Row.
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Markus, M. L. (1983). Power, politics, and MIS implementation. *Communications of the ACM*, 26(6), 430–444.
- Maurer, I. (2010). How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. *International Journal of Project Management*, 28(7), 629–637.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *Journal for Quality & Participation*, 19(3), 56.
- McGrath, J. E., Rotchford, N. L. (1983). Time and behavior in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 5, 57–101.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Miller, C., Glick, W., Huber, G. (1993). The impact of upper-echelon diversity on organizational performance. In G. P. Huber, W. H. Glick (Eds.), *Organizational Change and Redesign* (76–214). Oxford University Press.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80.
- Mintzberg, H., Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 39–59.
- Mkrtychan, G. A., Isaeva, O. M. (2015). Prichiny soprotivleniya personala organizatsionnym izmeneniyam: vzglyad menedzherov kak agentov peremen [Reasons for staff resistance to organizational change: the view of managers as change agents]. *Organizational Psychology*, 5(1), 22–33. (in Russian)
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., PRISMA Group*, T. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of internal medicine*, 151(4), 264–269.
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing resistance in organization studies. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19–44.
- Nadler, D. A., Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77–97.
- Naumtseva, Ye. A. (2016). Psikhologicheskaya gotovnost' k organizatsionnym izmeneniyam: podkhody, ponyatiya, metodiki [Psychological readiness for organizational changes: approaches, concepts, techniques]. *Organizational Psychology*, 6(2), 55–74. (in Russian)
- Naumtseva, Ye. A., Stroh, W. A. (2020). Psikhologicheskaya gotovnost' k organizatsionnym izmeneniyam i yeye sotsial'no-psikhologicheskiye prediktory [Psychological readiness for organizational change and its socio-psychological predictors]. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo*, 11(4), 151–164. (in Russian)
- Nees, J., 2022. *VOSviewer Manual*. Date Views 15.05.2022 www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.18.pdf.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65–86.
- Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461–524.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63–92.
- Osareh, F. (1996). Bibliometrics, citation analysis and co-citation analysis: A review of literature. **I. Libri**, 46(3).
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T. (2012). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. Springer Science & Business Media.

- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
- Post, C., Sarala, R., Gatrell, C., Prescott, J. E. (2020). Advancing theory with review articles. *Journal of Management Studies*, 57(2), 351–376.
- Poznyakov, V. P. (2017). Psikhologicheskiye otnosheniya cheloveka: sovremennoye sostoyaniye issledovaniy i perspektivy razvitiya kontseptsii [Psychological relationships of a person: the current state of research and prospects for the development of the concept]. Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. *Sotsial'naya i ekonomicheskaya psikhologiya*, 2(2), 6–30. (in Russian)
- Price, D. O., Lewin, K., Cartwright, D. (1951). Field theory in social science: selected theoretical papers. *American Sociological Review*, 16(3), 404.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Rafferty, A. E., Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325–350.
- Ram, S., Sheth, J. N. (1989). Consumer resistance to innovations: the marketing problem and its solutions. *Journal of Consumer Marketing*, 6(2), 5–14.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 11(1), 48–59.
- Repovš, E., Drnovšek, M., Kaše, R. (2019). Change ready, resistant, or both? Exploring the concepts of individual change readiness and resistance to organizational change. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 21(2), 309–343.
- Rosenberg, S., Mosca, J. (2011). Breaking down the barriers to organizational change. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(3), 139–146.
- Schweiger, D. M., Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110–135.
- Senior, B. (2002). *Organisational Change*, 2nd Edition. London: Prentice Hall
- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265–269.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429–459.
- Stroh, W. A. (2021). Otnosheniye sotrudnikov k organizatsionnym izmeneniyam: soprotivleniye vs gotovnost' [Employee attitudes towards organizational change: resistance vs readiness]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, (2), 142–177. (in Russian)
- Szmigin, I., Foxall, G. (1998). Three forms of innovation resistance: the case of retail payment methods. *Technovation*, 18(6–7), 459–468.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thomas, R., Davies, A. (2005). Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. *Organization Studies*, 26(5), 683–706.
- Tsoukas, H., Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567–582.
- Ven van de, A. H., Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377–1404.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Vermeulen, F., Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637–653.

- Wanberg, C. R., Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology, 85*(1), 132–142.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science, 16*(4), 409–421.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations. *Journal of management studies, 30*(4), 515–552.

Received 10.05.2023